

Bilancio Preventivo Economico

e

Piano Programmatico

2023-2024-2025

Allegato alla deliberazione del C.d.A. n. 34 del 29 dicembre 2022

IL PRESIDENTE

Dott. ing. *Antonio Daprà*

IL DIRETTORE

Dott. *Gianni Delpero*

Premessa

Il Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali Malé, in quanto azienda pubblica di servizi alla persona, ispirandosi ai principi di efficacia, efficienza, economicità e pareggio di bilancio ha adottato - a partire dal 1° gennaio 2008 - un sistema contabile di tipo 'economico-aziendale', in sintonia con le norme ed i principi contabili vigenti.

Tale sistema informativo aziendale deve consentire l'analisi dei diversi fatti di gestione sotto l'aspetto economico, finanziario e patrimoniale.

Al fine di disporre di adeguati strumenti di analisi l'Azienda si dota dei seguenti documenti:

- a) bilancio preventivo economico triennale, comprensivo del piano programmatico;
- b) bilancio preventivo economico annuale (budget);
- c) bilancio di esercizio, che comprende:
 - Stato patrimoniale;
 - Conto economico;
 - Nota integrativa.

L'art. 4 del D.P.G.R. 13 aprile 2006 n. 4/L, "Approvazione del regolamento di esecuzione concernente la contabilità delle aziende pubbliche di servizi alla persona ai sensi del Titolo III della legge 7/2005", prevede che il Consiglio di amministrazione adotti il bilancio pluriennale, inteso quale strumento di programmazione e controllo dell'attività dell'azienda pubblica nel medio - lungo periodo, redatto in termini di competenza secondo i principi generali di bilancio, e che debba essere aggiornato annualmente proprio in occasione della presentazione del budget annuale, al cui schema si adegua, facendo coincidere la prima annualità del bilancio pluriennale con quella del budget annuale.

Il Regolamento di contabilità del Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali Malé - A.P.S.P., da ultimo approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 24 dd. 07.06.2017, con particolare riferimento al Capo III 'Ordinamento finanziario e contabile': art. 11 "Bilancio pluriennale", impone la redazione di un bilancio preventivo di durata triennale.

L'art. 5 del D.P.G.R. 13 aprile 2006 n. 4/L, "Approvazione del regolamento di esecuzione concernente la contabilità delle aziende pubbliche di servizi alla persona ai sensi del Titolo III della legge 7/2005", impone che unitamente al bilancio pluriennale, il Consiglio di

amministrazione approvati in allegato il "piano programmatico", allo scopo di illustrare gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'azienda, indicando altresì le linee strategiche da perseguire e gli obiettivi da raggiungere; ed inoltre, il Regolamento di contabilità del Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali Malé - A.P.S.P., con particolare riferimento al Capo III 'Ordinamento finanziario e contabile', elenca sempre all'art. 11 "Piano programmatico triennale" i contenuti meritevoli di trattazione all'interno del piano.

1. Breve analisi gestionale 2022 relativa al Piano precedente

L'analisi compiuta della gestione relativa all'anno 2022 è di competenza della relazione allegata al bilancio. È comunque utile in questa sede una breve valutazione dello stato dell'arte relativamente a quanto previsto e realizzato nel piano precedentemente approvato.

Il 2022 è stato un anno ancora segnato dall'emergenza Covid, seppur con riflessi molto inferiori rispetto al 2020 e al 2021. L'attenzione è stata ancora alta, con la necessità di mantenere stanze di isolamento per metà anno. Il verificarsi di alcuni casi di contagio, seppure limitato nelle conseguenze, ha comportato un accresciuto impegno del personale. Nel corso dell'anno sono state somministrate numerose c.d. "quarte dosi" agli ospiti. Il continuo susseguirsi di normative di contrasto alla pandemia, seppur non del tutto annullato, ha subito una forte decelerazione.

Il 2022 ha visto inoltre lo scoppio incontrollato del tasso di inflazione e della crisi energetica, dovuti al conflitto russo-ucraino, con notevoli riflessi sulle dinamiche dei prezzi e sul TFR del personale, con notevoli criticità sulla tenuta del bilancio economico.

È stata rispettata la scadenza della **pratica di accreditamento della RSA**, alla luce delle nuove liste approvate il 5 ottobre 2018 dalla Giunta provinciale con delibera n. 1848. L'accredito comporta notevoli modifiche nell'organizzazione delle RSA, con revisione completa dei processi organizzativi e della documentazione a supporto. Entro il termine fissato a giugno 2022 la RSA ha inviato la ponderosa documentazione a supporto della richiesta di rinnovo dell'accredito. Nel 2023 si prevede che ci sarà riscontro alla pratica e verranno pertanto date prescrizioni sulle quali indirizzare l'ambito di lavoro. Si proseguirà comunque nella revisione di tutte le procedure e protocolli, alcuni dei quali ormai datati.

È stata riconosciuta, con determina del dirigente del Servizio Politiche Sociali della PAT n. 1454 di data 17/02/2022, l'autorizzazione

e l'accreditamento dell'APSP per le aggregazioni funzionali età anziana residenziale e semiresidenziale.

Il turn over e la grave carenza di figure infermieristiche hanno comportato problematiche di reperimento del personale. Nonostante qualche difficoltà organizzativa, il servizio infermieristico ha tenuto grazie alle figure professionali stabili, che sentono questa RSA anche come propria, ed ad alcuni nuovi inserimenti.

E' stata ridefinita la struttura delle responsabilità all'interno degli uffici amministrativi, con la creazione di 2 figure di collaboratore amministrativo. Tale riorganizzazione si è tuttavia dovuta scontrare con l'assenza perdurante per oltre metà dell'anno di una figura, sostituita solo nel tardo autunno ed in maniera parziale.

Si è effettuato un notevole lavoro, con la costituzione di un gruppo che ha prodotto una procedura, sul maltrattamento.

Ha preso il via, come progettato, l'adesione ad **Indicare Salute**, con il rilevamento di numerosi indicatori. Nel 2023 sarà attivato il progetto Minerva, che consisterà nell'implementazione di un cruscotto per la consultazione e la trasmissione automatica all'APSS di 42 indicatori (quali ad esempio le cadute) rilevati nel progetto Indicare Salute, che faciliteranno la predisposizione della Relazione sanitaria annuale.

Riguardo alla formazione del personale non è stato attivato il previsto corso di kinaesthetics avanzato, in quanto il questionario predisposto dalla direzione, ha evidenziato una situazione di scarso interesse tra gli operatori che avevano frequentato il corso base.

Si è implementata l'attivazione della nuova **gestione della terapia**, iniziata a febbraio 2022, mediante il nuovo fornitore R&T. Nel 2023 si provvederà a verificare alcune criticità, seppure in un globale giudizio positivo del sistema, emerse tramite un questionario predisposto dalla direzione e rivolto al personale medico, di coordinamento ed infermieristico. Questo servizio è stato l'oggetto di una previsione che deve essere approfondita nelle direttive per le RSA del 2023, in quanto sembra palesarsi la considerazione di una potenziale illegittimità da parte della Provincia Autonoma di Trento. Sarà pertanto fondamentale verificare, tramite necessari approfondimenti giuridici, queste criticità.

E' stato perseguito l'obiettivo di realizzare un questionario di soddisfazione da parte dei familiari degli ospiti. L'analisi delle risposte, da effettuarsi ad inizio 2023, comporterà l'emersione di nuove linee di azione, in conseguenza dei risultati emergenti.

Sono stati effettuati interventi di manutenzione sui pavimenti degli appartamenti protetti.

Ha perso attualità la previsione di realizzare un combinatore telefonico e videocitofonico sulla porta di ingresso secondario, in conseguenza della riapertura a livelli simili al periodo pre-pandemico della struttura.

2. L'utenza

In Provincia di Trento l'indice di vecchiaia (calcolato rapportando, in percentuale, la popolazione anziana, di 65 anni e oltre, a quella giovane fino a 14 anni) al 1° gennaio 2022 risulta lievemente superiore a quello dello scorso anno, attestandosi sul valore di 166,7: ogni 100 giovani ci sono circa 167 anziani. Nella Comunità della Valle di Sole il valore si attesta a 192,2.

Nella Comunità della Valle di Sole, le abitazioni occupate da nuclei monopersonali sono il 38,2% e quelle con nuclei da 2 persone sono il 26,6% del totale, da 3 persone il 16,5%, 4 e oltre il 18,7%. Questi dati danno misura indiretta dell'assenza e/o della riduzione della rete familiare prossima¹.

L'A.P.S.P. di Malé dispone normalmente di 90 posti letto, suddivisi tra 82 posti per non autosufficienti convenzionati con l'APSS, 4 per non autosufficienti c.d. a pagamento, ossia accreditati ma non convenzionati, e 4 per autosufficienti. Con delibera del 26/11/2021 l'APSP ha richiesto al Dipartimento Politiche Sanitarie della provincia Autonoma di Trento la possibilità di trasformare 2 posti per autosufficienti in posti per non autosufficienti. La domanda per posti di autosufficienti è da parecchio tempo inesistente, mentre la richiesta di posti per persone in stato di non autosufficienza è costante. La richiesta non è stata accolta dall'Assessorato ed ha portato ad un questione time in Consiglio Provinciale (il numero 3435/XVI) in data 02.02.2022, al quale l'Assessora Segnana ha risposto comunicando che sarà rivista in un prossimo futuro la dislocazione dei posti per non autosufficienti sul territorio. Si valuterà pertanto la possibilità di riproporre analoga richiesta in futuro, qualora si ravvisasse una mutazione della volontà politica a riguardo.

¹ Fonte: Progetto di avvio di Spazio Argento nella Comunità della Valle di Sole, 2022

L'aggravarsi delle condizioni degli ospiti al momento dell'entrata comporta un elevato turn over di ospiti, con un carico di lavoro sempre elevato per l'accoglienza. I posti a pagamento sono molto onerosi per le famiglie, per cui molto spesso diventano dei momenti di passaggio in attesa di presentare domanda di entrata tramite UVM. Molto spesso, inoltre, si tratta di persone con una scarsa rete familiare, con parenti più o meno lontani quali caregivers.

3. Linee strategiche ed obiettivi pluriennali

Le linee strategiche indicate nei 'piani programmatici' e nei relativi aggiornamenti già adottati negli anni passati, in parte portate a compimento ed in parte ancora degne di riproposizione per una loro piena maturazione, possono essere coerentemente portate avanti anche nella presente attività di programmazione e dove necessario puntualmente aggiornate. La pandemia ha costretto le nostre strutture, a livello provinciale, ma non solo, a rivedere profondamente i propri livelli organizzativi, con livelli di flessibilità molto elevati per far fronte agli stadi di contagio.

La coda pandemica, con qualche limitazione ancora in atto, e i riflessi internazionali sui costi dei prodotti energetici, che a cascata hanno comportato un aumento generalizzato dei costi, con uno scoppio notevole del tasso inflativo, causa un grosso problema di previsione del budget per l'anno venturo. Al termine del 2022 si sono verificate numerose gravidanze tra il personale del servizio di assistenza, fisioterapico, amministrativo, infermieristico, le cui sostituzioni incidono in maniera pesante sulla previsione dei costi per l'anno 2023.

Le direttive

Le direttive per l'assistenza sanitaria ed assistenziale a rilievo sanitario nelle RSA pubbliche e private a sede territoriale del SSP per l'anno 2023 e relativo finanziamento danno una direzione molto evidente del solco da seguire. Gli obiettivi che esse pongono sono certamente condivisibili e sono:

- la **qualità di vita dei residenti**; sono compresi la filosofia assistenziale centrata sulla persona, l'organizzazione della vita quotidiana attenta alle abitudini e preferenze delle persone; un management e una leadership che coinvolgono i residenti nelle decisioni; cura

dell'ambiente affinché sia percepito come "familiare"; garantire opportunità di stimolazione sociale e di valorizzazione delle relazioni tra residenti, tra residenti e staff, tra residenti e visitatori;

- la **qualità dell'assistenza**; sono compresi l'appropriatezza clinica e assistenziale, le competenze del personale;

- la **qualità dell'organizzazione dell'assistenza**; sono compresi i modelli organizzativi centrati sulla persona, il ruolo e le competenze di chi esercita funzioni di coordinamento;

- la **qualità dell'ambiente di lavoro per il personale delle RSA**; sono compresi i modelli di staffing finalizzati all'empowerment del personale e la cura dei climi di lavoro;

- la **qualità della gestione delle risorse assegnate**; sono comprese le strategie di gestione del budget in coerenza con i criteri di appropriatezza clinici e assistenziali;

- le **attività di gestione della conoscenza e qualificazione dei processi assistenziali**; sono comprese le specifiche attività di apprendimento e crescita a supporto alla attività di autovalutazione e implementazione di requisiti e indicatori di qualità per l'accreditamento istituzionale.

Nella definizione dei propri obiettivi aziendali, rimane molto da comprendere riguardo alla direzione da seguire che vorrà indicarci il livello politico provinciale. La legge provinciale 16 novembre 2017, n. 14, in materia di riforma del welfare anziani prevede l'istituzione, presso ogni Comunità, di uno specifico modulo organizzativo integrato coi servizi sociali denominato "Spazio Argento" (art. 4bis della LP 6/1998), quale soggetto locale specializzato nel settore welfare anziani che, superando la logica prestazionale, ha l'obiettivo di favorire la qualità di vita dell'anziano e della sua famiglia qualificando la presa in carico pubblica dei bisogni e l'offerta di servizi ai cittadini anche in un'ottica di prevenzione e promozione dell'invecchiamento attivo. Successivamente le delibere di Giunta Provinciale del 12/10/2018 e del 19/10/2018 hanno definito gli obiettivi strategici di Spazio Argento e fornito indicazioni pratiche e di budget per l'attuazione. Il cambio di amministrazione a livello provinciale ha mutato questi orizzonti, in attesa di definizione del futuro del soggetto "Comunità di Valle". La pandemia ha poi spostato completamente la visuale sull'emergenza, per cui al momento non è dato

sapere quale sarà la linea strategica di sviluppo futura e di definire quale sarà il futuro delle RSA.

Qualificazione delle attività di assistenza e di cura

Il cambiamento sociale e l'incremento delle situazioni di comorbilità dei residenti influenzano in modo significativo le risposte che l'organizzazione è chiamata a dare alle esigenze di assistenza e di cura.

Gli aspetti da considerare nella programmazione dei servizi offerti sono:

- la crescente gravità e complessità della non autosufficienza;
- l'incidenza di persone con demenza e in situazioni di fine vita o terminalità;
- l'elevata compromissione dei bisogni sanitari;
- l'implicazione sempre maggiore di dilemmi etici nelle scelte / decisioni clinico assistenziali.

Questo determina la necessità di un modello organizzativo per obiettivi, che mette al centro il benessere della persona nella sua globalità. In generale si desidera creare un modello organizzativo meno gerarchico, che riqualifichi le funzioni e snellisca la struttura organizzativa, sempre più 'a misura di residente', in ottica multiprofessionale e multidisciplinare.

Determina altresì la necessità di mantenere e implementare la **collaborazione con la rete territoriale** dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari attraverso i servizi di Cure Primarie, Cure Palliative e Centro Salute Mentale per la gestione di situazioni di media-alta complessità.

L'organizzazione mantiene il focus su alcuni aspetti rilevanti, quali:

1. il proseguimento di un sempre maggiore coinvolgimento dei familiari / caregiver nel progetto di vita della persona, già avviato da più di un anno nel Piano Assistenziale Individualizzato;
2. l'emersione e gestione di agiti violenti. Il Centro Servizi, in sinergia con UPIPA, APSS, e RSA aderenti al progetto, lavora sulla

- mappatura e analisi dell'esistente e contribuisce alla stesura di linee guida. A questo segue la programmazione di una formazione sul campo per la stesura di una procedura interna;
3. la prevenzione e sorveglianza delle Infezioni Correlate all'Assistenza (ICA) aderendo al progetto *"Prevenzione, sorveglianza e controllo delle Infezioni Correlate all'Assistenza e contrasto all'antimicrobico resistenza nelle Residente Sanitarie Assistenziali (RSA) della Provincia Autonoma di Trento"* organizzato da UPIPA in collaborazione con APSS.
 4. la presa in carico della persona bisognosa di cure palliative. Il Centro Servizi aderisce al progetto *"RSA Nodo della Rete di Cure Palliative"*, che, a partire dai valori, desideri e pianificazione condivisa delle cure con i residenti e i loro familiari/caregiver, identifica e gestisce i bisogni di cure palliative nella persona in stato di fine vita. L'accompagnamento dei familiari nel fine vita è un momento molto importante. La prassi recentemente attuata di garantire una stanza singola ai morenti, ha rivelato una possibilità da perseguire. Questa situazione si era resa possibile dal mantenimento di stanze libere causa possibili isolamenti in contrasto al virus. In seguito al ritorno ai livelli di occupazione delle stanze simili al periodo pre pandemico questa prassi risulta difficile da perseguire, ma deve rimanere un obiettivo.
 5. La personalizzazione dell'assistenza. L'équipe multiprofessionale pone al centro la persona considerando bisogni e risorse. Gli strumenti utilizzati sono il Piano Assistenziale Individualizzato e la riunione di équipe settimanale multiprofessionale, per definire obiettivi e strategie per una presa in carico della situazione di fragilità della persona. Si vuole inoltre incrementare l'utilizzo della sala multisensoriale, con lo scopo di esplorare diverse possibilità di comunicazione e di contatto autentico.
 6. La presa in carico della persona con demenza. Relazioni autentiche e un atteggiamento accogliente possono rallentare il decadimento neurologico, mantenere le capacità residue, permettere una buona qualità di vita. È pertanto necessario confrontarsi con altre realtà ed esperienze, definire obiettivi chiari, realistici e condivisi, pianificare gli interventi, investire sulla formazione proseguendo i percorsi già avviati, tra i quali l'approccio al metodo Validation.
 7. L'approccio multidisciplinare all'alimentazione. Predisposizione e gestione di un protocollo per la valutazione nutrizionale dell'anziano e le situazioni di disfagia. Il Centro Servizi partecipa

al progetto Upipa, iniziato nel 2022, per la revisione dei pasti e per la creazione di diete rivolte ai residenti.

8. il monitoraggio del rischio clinico, attraverso la raccolta e l'analisi dei dati e il riesame da parte dell'Amministrazione. Si continuerà ad utilizzare come strumento di governo clinico assistenziale IndicareSALUTE, strategico per il miglioramento continuo.
9. Si procederà verso un'azione di **deprescrizione**, proseguendo ed implementando un percorso iniziato nell'anno 2021 e proseguito nel 2022. Nel soggetto anziano, spesso esposto ad un numero eccessivo di farmaci, la deprescrizione è una chiara necessità che può portare a sensibili benefici funzionali per il paziente stesso.

La figura del medico diventa sempre più centrale nel governare tutti questi processi: le direttive, emanate con determina del 22 dicembre 2022 ed indirizzate alle RSA prevedono che l'assistenza medica che include anche la funzione di coordinamento sanitario) deve essere garantita da medici dedicati, dipendenti della struttura o in convenzione con altre RSA, e in possesso dei seguenti requisiti:

- laurea in medicina e chirurgia; l'iscrizione all'Albo dell'Ordine dei Medici Chirurghi; la specializzazione in Geriatria o Medicina interna (o discipline equipollenti o affini); oppure (in alternativa alla specializzazione) l'aver frequentato il corso specifico per medici di RSA promosso dalla Provincia

Sarà necessario valutare la reale portata della disposizione: "Tenuto conto che il parametro relativo all'assistenza medica non consente alla maggior parte delle strutture di assumere medici con contratti a tempo pieno, le RSA dovranno consortilizzarsi. A tal fine i rappresentanti degli enti gestori presentano una proposta al Servizio competente entro il 28 febbraio 2023". Sebbene non espressamente prevista, sembra che si sottintenda all'obbligo di assumere alle dipendenze un medico, anche in consorzio con altre strutture, mentre non sia più prevista la forma del contratto in libera professione. Considerata la difficoltà di reperire personale medico, la previsione di requisiti stringenti nel reclutamento lascia presagire un grosso sforzo ad adeguarsi da parte delle RSA. A questo si aggiunge anche un aumento di ore dell'assistenza medica prevista nelle direttive, che pur essendo un dato positivo in quanto permette di valorizzare la qualità, aggrava il problema di reperimento del personale medico.

Ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni nella gestione

La ricerca di qualità ovvero di adeguati punti di equilibrio tra appropriatezza, efficacia, efficienza, sostenibilità economica e sociale della gestione, rimane un inderogabile imperativo per l'Amministrazione dell'Azienda, che deve trovare declinazioni sempre più adeguate.

La risorsa cruciale dell'Azienda è costituita dalle **persone**: collaboratori, familiari, assistenti privati, dal volontariato organizzato ed emerge pertanto l'esigenza prioritaria di gestire le relazioni professionali e sociali in modo che i diversi soggetti siano inclusi e partecipino da "protagonisti" ai vari processi di cura.

Per migliorare la centratura dei servizi verso la persona è necessario attuare continue riflessioni sulle routine del lavoro, per evitare la continua riproduzione al di là del fatto se siano o meno buone prassi.

Con la **responsabile del sistema qualità e della formazione di Upipa** si proseguirà nella ricerca di migliore gestione dei processi fondamentali per l'organizzazione. Si valuteranno i primi risultati derivanti dall'analisi di **indicare salute**, anche grazie al sistema Minerva sopra richiamato.

La **formazione dei dipendenti** sarà sempre un punto nevralgico. Negli anni scorsi si è provveduto ad un grosso sforzo organizzativo per effettuare la formazione obbligatoria a tutti i dipendenti. Sarà necessario nel 2023 provvedere all'aggiornamento in materia di sicurezza ed antincendio, in attesa di verificare quali siano i nuovi orientamento dell'Accordo Stato Regione. A fine 2022 sono stati avviati questionari rivolti ai dipendenti per rilevare i fabbisogni formativi.

Per il personale con comprovate limitazioni fisiche, si continueranno ad adottare politiche gestionali di **age management**, ricercando soluzioni professionali compatibili con il grado di salute, senza che queste indeboliscano la qualità dei servizi.

Si provvederà a riconoscere il ruolo delle figure **responsabili** dei vari servizi, in modo che oltre a coordinare i vari reparti, facilitino i rapporti tra lo staff di direzione e gli operatori, garantendo una rete organizzativa più efficace, che consenta di perseguire sistemi di controllo della **qualità dei servizi alberghieri** (cucina, lavanderia e guardaroba). Saranno importanti **incontri periodici di aggiornamento** rispetto alle

attività e alle proposte per mantenere la coerenza con gli obiettivi e il raccordo generale tra i vari settori.

Sarà necessario attivare in continuo un'analisi costante del **funzionamento dei vari servizi** mediante una attenta verifica dell'organizzazione del lavoro, della definizione delle competenze, delle responsabilità e della turnistica, al fine di aumentare l'efficienza del servizio e creare sinergia tra le diverse professionalità presenti in azienda.

Si procederà nella valutazione dello stato di benessere del personale con la somministrazione di un questionario rivolto allo **Stress Lavoro Correlato**, a 2 anni dal precedente.

Nonostante i recenti concorsi effettuati anche per conto della RSA di Pellizzano, sarà necessario nel corso dell'anno venturo procedere a nuove procedure concorsuali, sempre in convenzione con la vicina APSP. Si prevede di dover effettuare **concorsi per OSS, infermieri, ausiliari, 1 cuoco a 18 ore settimanali ed operaio manutentore**.

Il continuo aumento delle incombenze burocratiche si scontra con la ristrettezza degli organici, in un processo di adempimenti sempre più spinti (ci si riferisce agli adempimenti anticorruzione e trasparenza, agli acquisti di servizi, forniture, lavori, alla PCC, ai dati MEF, BDAP, CIG, CUP, DURC, verifica agenzia entrate, verifiche sui fornitori, privacy ed altro). All'aumentato carico del personale, si aggiunge la necessità che il personale qualificato ed impegnato nelle proprie mansioni provveda allo smistamento di telefonate e al ricevimento di visitatori, alla preparazione di fotocopie. L'attuale normativa, inoltre prevede il blocco di assunzioni di personale amministrativo. Per risolvere questa criticità potrà essere utile la nuova attivazione di progetti di collaborazione con l'Agenzia del Lavoro per impiegare personale su azioni dedicate a persone con qualche grado di disabilità o di disagio personale, come già provveduto per un progetto che avrà però termine a fine 2022.

Si proseguirà con i **progetti di inserimento occupazionale** "Azione 3.3.D e 3.3.F", Servizio Civile, Lavori di Pubblica Utilità, per supportare il personale della struttura nei nuovi compiti che l'emergenza richiede e per attivare ulteriori progetti.

L'animazione rimane centrale, intesa anche come promozione e stimolo per l'apertura dell'Azienda e degli spazi verso l'esterno ed in particolare

verso la comunità locale, verso enti pubblici, verso associazioni. Il servizio dovrà garantire attività che offrano al residente la possibilità di partecipare con rispetto delle proprie peculiarità, capacità ed inclinazioni. Si proseguirà la collaborazione nel periodo estivo con un'associazione di Malé, che comporterà la fornitura dei pasti da parte della nostra APSP, con risvolti anche economici positivi, e la collaborazione in attività rivolte ai nostri residenti.

Si valuterà la possibilità di effettuare **terapia fisioterapica a domicilio** e di organizzare corsi di **ginnastica dolce** per persone anziane non ospiti all'interno della struttura, in un'ottica di apertura ed attenzione al territorio.

Si garantirà un sempre maggiore **raccordo con la rete familiare** e con i rappresentanti degli ospiti.

Secondo l'art. 20 comma 5 dell'attuale legge Provinciale sulle Politiche Sociali "i soggetti accreditati sono tenuti ad effettuare, sulla base di uno schema definito con deliberazione della Giunta provinciale, la rendicontazione sociale della propria attività dando atto nel **bilancio sociale** del valore e del capitale sociale prodotto". Tale rendicontazione ha l'obiettivo, da un lato, di fornire tutte le informazioni utili alla realizzazione del processo di valutazione dei servizi accreditati, dall'altro è affiancata ad altri strumenti di stimolo gestionale agli enti accreditati. La Delibera provinciale n. 1183/2018 ha fornito indicazioni (struttura minima obbligatoria) e Linee Guida (consigli metodologici e possibili contenuti di dettaglio) per la strutturazione dei Bilanci Sociali dei soggetti accreditati. La redazione del bilancio sociale per le APSP diviene quindi una sfida e un'opportunità al tempo stesso: il 2023 sarà propedeutico per iniziare a pianificare e raccogliere i dati. Nel 2024 saranno rendicontate tutte le attività realizzate nel corso del 2023.

Sarà importante attuare un progetto, finalizzando quello iniziato nel 2022 e rivolto alla comunicazione interna, che favorisca la **comunicazione** con gli ospiti, con i dipendenti e con i familiari ed il territorio.

Anche la cura del **sito internet** rimane fondamentale, in un'ottica di comunicazione a 360 gradi. Nel 2023 il sito sarà ristrutturato in maniera importante e verrà creata anche una stanza del cittadino che implementerà servizi in maniera digitale.

Si procederà a monitorare il **grado di soddisfazione degli ospiti** dopo la realizzazione di un questionario rivolto ai familiari realizzato nel 2022.

Sarà necessario, se non interverranno modifiche normative, verificare come adempiere ai necessari requisiti obbligatori per le **stazioni appaltanti**. Si valuterà la possibilità di creare in seno ad APAC un ufficio che agisca per conto delle APSP aderenti per consentire la realizzazione delle gare i cui importi sono superiori ai limiti per la trattativa diretta.

Valorizzazione del patrimonio

Nel 2023 si procederà a realizzare un nuovo ascensore ed un nuovo deposito, nonché le verande esterne ai 3 soggiorni di piano (lavori già appaltati) ed alla sostituzione dei serramenti per ottimizzare l'isolamento.

Si verificherà, la possibilità economica, anche in seguito ad eventuali finanziamenti, di effettuare i seguenti interventi:

- Aumentare la **superficie della zona animazione**, riqualificando completamente superfici comuni, ufficio animazione e giardino esterno;
- Aumentare la **superficie delle camere di degenze esposte a sud**, con l'incorporazione dei balconi non utilizzati, in maniera tale da garantire un migliore confort e privacy, nonché spazio di manovra per gli operatori all'interno delle stanze.
- Si dovrà procedere ad una valutazione della tenuta dei serramenti, installati da poco più di 10 anni, ma già soggetti a compromissione nella tenuta, che non permette la corretta isolazione, con spifferi nelle stanze degli ospiti, che si percepiscono in maniera particolare specialmente d'inverno. Si verificherà la possibilità di accedere all'ecobonus, minimizzando l'impatto dal punto di vista finanziario per un intervento che si prevede oneroso.
- **Installazione di sollevatori a binario**

Si prevede di valutare la installazione dei **sollevatori fissi a binario** nelle stanze di degenza verificando se dove sono stati applicati in altre APSP risultano funzionali e pratici. Questa soluzione potrebbe permettere di evitare ai dipendenti di spostare i sollevatori mobili da una stanza all'altra, salvaguardando inoltre le porte, i mobili e le pareti murarie. Permetterà inoltre

una maggiore spazio di manovra agli operatori nelle stanze. Si definiranno nel dettaglio i costi di realizzazione.

- Realizzazione di una profonda **riqualificazione della palazzina degli appartamenti**, già approvata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 24 di data 02.08.2018. Il progetto consisteva nel riordino dell'intero compendio socio-sanitario e nello specifico della rideterminazione planimetrica dell'attuale piano '1', mediante la realizzazione di n. 7 stanze per residenti autosufficienti o parzialmente non-autosufficienti e di n. 1 stanza per il personale di servizio, di dimensioni variabili, con una zona giorno, uno spazio per cucinare, bagno finestrato ed uno spazio adeguato per la socializzazione. La seconda parte dell'intervento prevedeva il sopralzo dell'intera struttura con il rifacimento della copertura, creando dunque un quarto livello abitativo, dove riproporre la disposizione interna dell'attuale primo piano ovvero n. 5 appartamenti, di cui uno con stanza separata, dotati di angolo cottura e bagno finestrato. Il progetto è stato dichiarato idoneo ed è in graduatoria nell'ambito dei finanziamenti del PNRR Missione 5 Coesione Sociale. Nel caso di conferma del finanziamento, sarà possibile procedere con l'intervento.

Per garantire un risparmio energetico si provvederà a riconvertire la **caldaia a biomassa** da pellet a **cippato**, con qualche breve lavoro di riconversione. Si prevede che questa soluzione possa diminuire in maniera importante i costi del riscaldamento dell'edificio della RSA e degli appartamenti protetti.

Sarà inoltre attivata l'adesione al progetto provinciale di installare sulle coperture **pannelli fotovoltaici**.

Sarà valutata la possibilità di installare **impianti di condizionamento** per permettere agli ospiti ed ai dipendenti di sopportare in maniera migliore le estati sempre più calde in seguito agli effetti dei cambiamenti climatici.

Si verificherà la possibilità di **acquisto di attrezzatura in grado di agevolare il lavoro degli operatori** ai piani per quanto riguarda la movimentazione degli ospiti e l'assistenza agli ospiti nelle varie fasi della giornata (partecipazione a fiere specialistiche nel settore sanitario). Gli sviluppi dell'Intelligenza Artificiale in questo settore

sono molto avanzati. Nel prossimo triennio sarà sicuramente fondamentale verificarne le possibilità di implementazione nel nostro settore.

Sarà necessario valutare lo stato di funzionamento del **centralino telefonico**, ormai vetusto.

Sarà necessario proseguire con la creazione di **ambienti sicuri** per ospiti ed operatori, coinvolgendo il servizio RSPP di Upipa.

Se riattivati i finanziamenti provinciali per questo tipo di interventi, si potrà proseguire nella **manutenzione del sistema di chiamata infermieri**, su tutti e tre i piani, in quanto sorpassato e nella sostituzione dei **letti di degenza** dei residenti della RSA, poiché oramai vetusti e bisognosi di numerosi interventi di manutenzione durante tutto l'arco dell'anno.

Si proseguirà negli interventi di **manutenzione degli appartamenti protetti** in seguito al deterioramento dell'edificio, per il quale sarà necessario provvedere ad una manutenzione per quanto riguarda impianti, mobili ed arredi, con interventi già iniziati nel 2021 e proseguiti nel 2022.

3. Conto economico preventivo pluriennale

I bilanci triennali 2023-2025 indicano le previsioni di costi e ricavi necessari per assicurare lo svolgimento delle attività istituzionali in condizioni di equilibrio economico. Queste previsioni sono fortemente condizionate anno per anno dall'emanazione delle direttive per le RSA da parte della Giunta Provinciale, le quali contengono elementi di notevole riflesso sulle scelte economiche che l'APSP può svolgere in completa autonomia. Come è noto, dette direttive sono emanate dalla Provincia Autonoma di Trento unicamente nella seconda metà di dicembre, per il 2023 il 22 dicembre) e si riferiscono unicamente all'anno successivo. Pertanto l'applicazione dell'art. 4 del DPGR 13 aprile 2006 n. 4/L, seppur avendo il merito di immaginare suggestioni future riguardo all'evoluzione dell'organizzazione, sono fortemente limitate dalle disposizioni della Provincia Autonoma di Trento, la quale è sovrana nel determinare, in base a valutazioni di carattere non solo economico, ma soprattutto politiche, se la retta di degenza possa essere aumentata ed eventualmente in che misura.

Per la redazione del budget per l'esercizio 2024, in mancanza di dati oggettivi, si è pertanto limitati a prevedere, laddove ritenuto opportuno, un aumento stimato medio del 2% dei principali costi della produzione e ricavi. Si è stimato un mantenimento del finanziamento provinciale per la retta sanitaria pari all'importo dell'anno 2023. Si prevede di rientrare con l'emergenza dovuta agli aumenti inflazionistici e alle numerose sostituzioni di personale dovute ad assenze derivanti da gravidanze, consentendo di mantenere nuovamente l'equilibrio di previsione tra costi e ricavi nel budget, in ottemperanza al principio previsto dall'art. 2 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L.

La redazione del budget per l'esercizio 2025, in mancanza di dati oggettivi, si è limitata a prevedere, laddove ritenuto opportuno, un minimo aumento stimato dei principali costi della produzione. Si è stimato un mantenimento del finanziamento provinciale per la retta sanitaria pari all'importo dell'anno 2023.

In seguito all'applicazione di tale metodologia di calcolo, rispetto al 2023 emergono maggiori costi prospettici e relativi maggiori ricavi, con un aumento delle rette residenziali, bloccate ai sensi delle direttive per il 2023.

Qui di seguito il conto economico preventivo pluriennale e la previsione di aumento retta nei due anni venturi.

CONTO ECONOMICO PREVENTIVO PLURIENNALE		2023	2024	2025
A	VALORE DELLA PRODUZIONE			
I	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI			
	010. R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	3.914.895,06	3.958.500,16	3.979.135,28
	020. SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	179.315,40	182.901,71	182.901,71
IV	INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI			
	010. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00	0,00	0,00
V	ALTRI RICAVI E PROVENTI			
	010. CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	76.215,00	77.739,30	77.739,30
	020. ALTRI RICAVI E PROVENTI	506.381,46	516.509,09	516.509,09
	030. RENDITE PATRIMONIALI			
	TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE A	4.676.806,92	4.735.650,26	4.756.285,38
B	COSTO DELLA PRODUZIONE			
I	CONSUMO DI BENI E MATERIALI			
	010. ACQUISTI	554.408,85	565.497,03	576.806,97
	020. VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00
II	SERVIZI			
	010. PRESTAZIONI SERVIZI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA	184.560,00	188.251,20	192.016,22
	020. SERVIZI APPALTATI	0,00	0,00	0,00
	030. MANUTENZIONI	87.560,00	89.311,20	91.097,42
	040. UTENZE	101.900,00	103.938,00	106.016,76
	050. CONSULENZE E COLLABORAZIONI	52.006,58	52.006,58	53.046,71
	060. ORGANI ISTITUZIONALI	36.300,00	36.300,00	36.300,00
	070. SERVIZI DIVERSI	32.110,00	32.752,20	33.407,24
III	GODIMENTO BENI DI TERZI			
	010. GODIMENTO BENI DI TERZI	0,00	0,00	0,00
IV	COSTO PER IL PERSONALE			
	010. SALARI E STIPENDI	2.702.737,33	2.556.792,08	2.556.792,08
	020. ONERI SOCIALI	787.967,07	745.304,89	745.304,89
	030. T.F.R.	158.007,96	149.572,34	149.572,34
	050. ALTRI COSTI	122.432,75	113.010,21	113.010,21
V	AMMORTAMENTI			
	010. AMMORTAMENTI	69.414,55	69.414,55	69.414,55
VI	ACCANTONAMENTI			
	010. SVALUTAZIONE DEI CREDITI	0,00	0,00	0,00
	020. ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0,00	0,00	0,00
VII	ONERI DIVERSI DI GESTIONE			
	010. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	21.578,65	22.000,00	22.000,00
	TOTALE COSTO DELLA PRODUZIONE B	4.910.983,74	4.724.150,27	4.744.785,39
	RISULTATO DELLA GESTIONE A-B=C	-234.176,82	11.499,99	11.499,99
D	PROVENTI ONERI FINANZIARI			
I	PROVENTI FINANZIARI			
	010. PROVENTI FINANZIARI	1.500,00	1.500,00	1.500,00
II	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI			
	010. INTERESSI PASSIVI	0,00	0,00	0,00
	020. ALTRI ONERI FINANZIARI	0,00	0,00	0,00
	RISULTATO DELLA GESTIONE D	1.500,00	1.500,00	1.500,00
E	PROVENTI ONERI STRAORDINARI			
I	PROVENTI STRAORDINARI			
	010. PROVENTI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00
II	ONERI STRAORDINARI			
	010. ONERI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00
	RISULTATO DELLA GESTIONE E	0,00	0,00	0,00
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE C+D+E=F	-232.676,81	13.000,00	13.000,00
G	IMPOSTE SUL REDDITO			
I	IMPOSTE SUL REDDITO			
	010. IMPOSTE SUL REDDITO	13.000,00	13.000,00	13.000,00
	TOTALE IMPOSTE G	13.000,00	13.000,00	13.000,00
	UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO F-G=H	-245.676,81	0,00	0,00

Malé, 29/12/2022

IL PRESIDENTE
dott. ing. Antonio Daprà

IL DIRETTORE
dott. Gianni Delper

PROSPETTO ANALISI DETERMINAZIONE RETTA 2024			DIFFERENZA CON 2023
	COSTI TOTALI (Costo della produzione, Imposte, Oneri finanziari e straordinari)	€ 4.737.150,27	
	(-) TARIFFE SANITARIE (Contributo A.P.S.S.)	€ 2.386.819,72	
	(-) ALTRI RICAVI E PROVENTI (comprese le tariffe dei servizi semiresidenziali)	€ 778.650,10	
A	TOTALE COSTI DA COPRIRE	€ 1.571.680,46	
B	N. POSTI LETTO PREVISTI (presenze)	€ 84,67	
A/B/365	RETТА RESIDENZIALE 2024	€ 50,86	€ 4,76
	RETТА RETTIFICATA CON QUOTA UTILIZZO F.DO INTEGRAZIONE:		
A	COSTI DA COPRIRE	€ 1.571.680,46	
C	(-) QUOTA DI UTILIZZO FONDO INTEGRAZIONE RETTE DI CUI ALL'ART. 7 BIS DEL DPGR n. 10/L dd. 08.10.2008	€ 0,00	
B	N. POSTI LETTO PREVISTI (presenze)	84,67	
A-C/B/365	RETТА RESIDENZIALE 2022 (Stanza doppia)	€ 50,86	
	RETТА RESIDENZIALE 2022 (Stanza singola)	€ 56,86	
PROSPETTO ANALISI DETERMINAZIONE RETTA 2025			DIFFERENZA CON 2024
	COSTI TOTALI (Costo della produzione, Imposte, Oneri finanziari e straordinari)	€ 4.757.785,39	
	(-) TARIFFE SANITARIE (Contributo A.P.S.S.)	€ 2.386.819,72	
	(-) ALTRI RICAVI E PROVENTI (comprese le tariffe dei servizi semiresidenziali)	€ 778.650,10	
A	TOTALE COSTI DA COPRIRE	€ 1.592.315,58	
B	N. POSTI LETTO PREVISTI (presenze)	€ 84,67	
A/B/365	RETТА RESIDENZIALE 2025	€ 51,52	€ 0,67
	RETТА RETTIFICATA CON QUOTA UTILIZZO F.DO INTEGRAZIONE:		
A	COSTI DA COPRIRE	€ 1.592.315,58	
C	(-) QUOTA DI UTILIZZO FONDO INTEGRAZIONE RETTE DI CUI ALL'ART. 7 BIS DEL DPGR n. 10/L dd. 08.10.2008	€ 0,00	
A-C			
B	N. POSTI LETTO PREVISTI (presenze)	84,67	
A-C/B/365	RETТА RESIDENZIALE 2025 (Stanza doppia)	€ 51,52	
	RETТА RESIDENZIALE 2025 (Stanza singola)	€ 57,52	